

让“医患友好”与医共体建设深度融合

——浙江省杭州市“临平五院”医共体建设创立“升级模板”

《18年健康运行营造了“医共体生态圈”》是《健康报》于2018年9月19日3版刊发的一篇深度报道,其中的创新认识与方法至今仍被各地借鉴引用。

自2020年开始,浙江省杭州市临平区中西医结合医院(以下简称“临平五院”)作为这篇报道所涉及的主体单位,又在全国率先提出了将“医患友好”理念与县域医共体建设“深度融合”的创新目标。

临平五院经过3年的努力探索与实践,已取得了理论与行为的新突破,并逐渐形成了适合新时期高质量发展的“升级模版”。

近日,健康报医患友好研究中心主办的“让‘医患友好’与医共体建设‘深度融合’现场会”在临平五院召开,向各地推荐其成功做法。

“‘升级模版’是怎样形成的?”针对记者的提问,临平五院医共体党委书记王泽军给出了“三步跨越”的回答。

□通讯员 赵玲 蔡丽芬
本报记者 郑纯胜
特约记者 李水根

第一步“棋先一着”:一场历时20年的以问题为导向的攻坚,终于在破解“三大难点”的同时,率先实现了“三个一”。

临平五院是一家区级基层医院,在2001年时就以“三级垂直管理”的形式开始了“区域医共体”的探索,其建设理念、形式、架构等做法,与2018年政府推行县域医共体改革模式有着高度契合,率先实现了“三个一”(一家人、一盘棋、一本账)。临平五院为各地掀起的医共体改革提供了可复制的“初级模版”。

据王泽军介绍,“棋先一着”所取得的主要成效可以概括为“三个阶段”的分步推进和“十二个优秀元素”的积累与形成。

2020年年初,临平五院对前20年的探索与积累做过一次全面的“复盘”评价:前20年的改革可分为三个阶段。第一阶段是2001年至2010年,主要是“区域医共体”初创和组织体系、功能、制度的逐步建立。第二阶段是2011年至2017年,主要是制度的完善、巩固和提高,人事、财务绩效、医疗与医保、信息与设备、公共卫生进一步统一,同步总院和3个分院全部完成异地新建和硬件改造,所属26个社区卫生服务站改建和重新装修。第三阶段是2018年至2020年,相关改革使区域内常住人口和暂住人口享有“同质、均等、一体化”的服务。

“十二个优秀元素”则集中反映了攻坚克难取得的实际成效。临平五院副院长瞿楷告告诉记者,“十二个优秀元素”集中体现了突破“三大难点”和实现“三个一”的实质内涵。

记者摘录了其中已被各地广泛引用的八个元素:“同质、均等、一体化”的三个目标;“管理运行、队伍建设、机构设置、设备配置、公共卫生”五项规划;“公共卫生、分级诊疗、签约服务、重点人群”四个强化;“工作、人员、财务、资源、绩效”五个统一;“导医系统、硬件环境、虚拟环境、就医流程、医患沟通、支付系统、个人疾病和健康管理”7个维度、113项指标构建起体验式的量化评价体系;“评价体系、评价路径、最多跑一次策略、员工职业成长”等多项探索研究,并通过成果验收;深耕“社区五回访”,落实社区互动;“家”的环境,“生态圈”的氛围,使员工和区域人群形成“共享健康生活”的友好和谐关系。



图为临平五院医共体开展“联合国糖尿病日”主题活动,糖尿病专科护士正在为老年患者开展宣教,讲解饮食注意事项。

通讯员范琴 本报记者郑纯胜摄影报道

第二步“棋高一着”:一场以新时期需求为目标的“医患友好,深度融合行动”,终于在更高层面取得突破,同时使“一条心”成为可能。

王泽军告诉记者:“深度融合的关键点是深耕‘医患友好’。临平五院在区域人群心目中形成的值得托付的好口碑,集中体现在‘医患友好’方面。”通过三年“项目建设”形成了临平五院医共体新的品牌——百姓身边有温度的“健康守门人”。他们倾全力抓住“三个关键点”和“四大行动”,着力提升这一品牌的价值。

据了解,临平五院医共体“三个关键点”包括三个方面:一是文化先行,为员工做好“心理激励”,编制了相关主题的学习文本;二是服务落地,编制了相关主题的行为文本,让患者享有更多的“温度”和“智慧”;三是评价搭桥,让医患沟通及时顺畅。

同时,临平五院医共体还强化“三个互融”,即医共体总院与分院间的互融,医患友好与医共体的互融,医共体与社会的互融。

“四大行动”包括四个方面:一是员工再动员,目的是让深度融合这一管理思想转变为员工的主动意愿和自觉行动;二是目标再确认,让项目建设的整体目标与主要内容细化、标化并分解,有利于精准实现和量化评价;三是行为再调整,目的是使临平五院医共体的“一家人、一本账、一盘棋”能真正意义上实现“理念、行为、方法、评价”的“三化”(细化、标化、量化)体现,做到政策一致、管理一致、技术一致、服务一致、要求同步;四是服务再拓展,使医共体作为健康保障服务的供给侧结构性改革更好顺应社会需求和满足患者要求。

“‘八件大事’的落地为‘一条心’生态的形成奠定了基础。”王泽军表示,这“八件大事”包括:组织并形成了临平五院医共体《文化建设核心理念与真实价值》《20年实践优秀元素》《医患友好守则》《深度融合指引》《社区共建共识》《医患友好、深度融合新模式》《医患友好、深度融合建设形成的优秀元素培育办法》《医患友好、深度融合新模式建设成效发布》等文件。

临平五院经历了70年“量的积累”之后,瞄准“十四五”发展新时期和公立医院高质量发展目标,进入到“质的提升”新阶段。

王泽军表示,“质的提升”在明确“六个要素”(“看得见”“摸得着”“可表述”“易于行”“能评价”及“可分享”)的同时,集中关注“三个层面”:一是“外显文化”,包括标识、指引、礼仪、服饰、文本和员工的行为举止等;二是“制度文化”,包括具有特色的规章制度、道德规范、行为准则,以及各类诊疗服务环节的文化内涵等;三是“精神文化”,包括医院建设和医疗服务价值观和员工主体行为的目标意识。

第三步“棋胜一着”:一场以高质量发展为追求的“价值实现与理性拓展”的创新探索,使“共享美好健康生活”迈上新台阶。

王泽军表示,临平五院医共

体建设已有21年历程,“一家人、一条心”文化已成为临平五院的一张名片。

自2020年开始,临平五院的医患友好度建设有了一个新目标:把创新的做法和经验在医共体内的机构中深度转化,从而形成“一家人、一条心、一起干”的全新理念。

临平五院院长杨子健告诉记者:“高质量发展追求的核心是‘质的提升’。医院将‘质的提升’核心内容定位于进一步强化医院文化体系建设。”

杨子健表示,临平五院通过“量的积累”已形成了诸多优秀的文化元素,在“进一步强化文化体系建设”主题行动中立足对优秀文化元素的理性表达,主要包括两个方面:一是强化对优秀元素的表达,如70年文化“基因”追溯,新时期文化理念倡导,优秀文化“基因”展示等;二是强化对文化“基因”的培育。在近日举办的让“医患友好”与医共体建设“深度融合”研讨会现场,健康报医患友好研究中心还特意对外发布了临平五院“深度融合”培育形成的新“十大元素”,包括内涵及理念、目标、指引、方法、模块、体系、网络、机制、生态和旗帜等10个方面。

据杨子健介绍,“质的提升”突出

了“医院、文化、体系、建设”4个关键词。在“质的提升”目标引领下,医院最大限度调动员工为促进医院高质量发展提供持续高效服务的积极性,在“四个方面”取得了突破:一是理念创新突破。拥有基于提升服务品质的“四度”(强化深度、延伸广度、打造速度、传递温度)认识,寻求创立服务品牌的“四度”(美誉度、关注度、信任度、满意度)理念突破。二是目标创新突破。医院立足“两大目标”(医患友好和深度融合)的实践创新,寻求高质量发展的“四大目标”(医患友好、深度融合、社会评价、创新指数)综合创新突破。三是方法创新突破。医院立足“理念先行、效果至上”的实现突破,寻求“五个结合”(理念、目标、行为、方法、评价)的方法学突破。四是文化创新突破。医院立足“老百姓身边医院”的医院文化建设基础,寻求医共体文化建设核心理念和价值创新突破。

王泽军表示,作为全国基层医院医患友好度示范基地,临平五院将坚持从医患友好理念出发,“供给跟着需求变,服务跟着患者跑”,将医共体的“同质化”理念深度融合,不断丰富“百姓身边有温度的医院”人文精神,使“共享美好健康生活”迈上新台阶。

特约评论

□特约评论员 徐步云

作为医共体建设目标的“三重”之一,重塑区域性健康服务模式这一人民群众高度期望的外部表达,无一能离开医共体内部的体制、机制、技术、管理、文化的融合,也就是说抓服务模式创新重塑,必须依靠服务体系的重构,依靠运行机制的重建。

杭州市临平区在城市化快速发展的进程中,及时注意到城市近郊、新区的社会结构变化带来的健康需求与资源配置不匹配的实际,在医共体建设中“先人一步”,主动大胆地直面问题推进改革,临平五院率先在“深度融合”中取得实质性进展,为区域整合型医疗卫生服务体系的建设,为医共体建设的进一步融合迭代,提供了很好的模板。

创新实践 立足“三要素”

□杭州市临平五院
医共体党委书记
王泽军

“深度融合”是高质量建设的新追求

县域医共体建设过程中涉及的县、乡、村三级健康服务机构经过一定碰撞和接触最终将融为一体,使医共体不仅有一个新的冠名,而且应当成为真正的主体。值得提出的关键点是,医共体这个新的主体不能停留在以“三个一”为要素的简单组合,而是应建立在切实从认知、情感或态度倾向等方面融为一体这个基点上。这将成为医共体高质量建设得以实现的基础。

医共体高质量建设的主要途径可以简要概括为三个方面。

一是管控。指在医共体建设过程中应当依照国家和省级层面对健康服务和区域健康事业建设提出的一系列新目标、新要求、新举措进行有效管控,以切实保障区域人群享有便捷、有效的健康服务。

二是改良。指在医共体建设过程中应当立足区域资源优势、需求变化及社会协同可能对健康服务的方法、内容等进行顺应性改良,以切实保障区域人群享有区域特色的健康服务。

三是创新。指在医共体建设过程中善于借鉴不同区域的创新性理念、方法、举措,形成适用于区域人群健康服务的系列创新做法,以切实保障区域人群享有高质量、高水平的健康服务。

“深度融合”应当转化为具体行为

“深度融合”既然是医共体高质量建设的追求,那就不是一句空话或仅是一种虚幻的追求,而应当转化为实实在在的、具体的行为。具体行为的总体目标应立足“四个一”:一是力求“医院与员工、医院与患者、医院与社区、医院与媒体”的“四

方联动”,以形成健康服务行业与社会组织、人群之间的共识和共建;二是力求实现“政策、服务、需求、体验”的“四同步”,以形成良好的衔接和互融态势;三是力求围绕“理念、目标、方法、效果”实现“四互动”,形成医共体创新指数建设不断提升的叠加局面;四是力求达到“社会美誉度、社会关注度、社会信任度、社会满意度”的“四提升”,形成“三医联动”,取得各方得实惠的效果。

“深度融合”转化为具体行为的方法将重点放在基础分析和策略构建。

首先是基础分析,包括4项内容:一是借助文献和社会资讯进行水平动向分析,以求精准认识行业动向;二是借助“回顾过去、认识当下、规划今后”的循序渐进分析,以求精准认识医共体基础水平;三是借助政策、经济、需求,以及行业发展目标分析,以求精准认识医共体高质量发展目标;四是借助“专家智慧”和“员工行动”的潜在能力分析,以求精准认识医共体行为与评价。

其次是策略构建,包括4项内容:一是把管理思想变为员工的主动意愿;二是把管理措施转变为员工的自觉行为;三是把管理目标转变为医患的共同追求;四是把管理成效转变为群众的分享红利。

“深度融合”的核心是“医患友好”

当“深度融合”成为医共体高质量建设的追求,并转化为具体行为的清晰解读之后,应当进一步确认“深度融合”的核心是什么?只有这样,“深度融合”才具有实现价值。这个核心就是创立“医患友好”的新理念,并形成“医患友好”的良性生态。

“医患友好”是以互联网智慧化为主要手段,通过患者赋能和问题导向,改善健康服务的行动计划。它涉及健康管理学、伦理学和公共传播学等学科的理论探索和行为改变。一旦医共体建设与“医患友好”建设两者相融,则会极大推进县域健康服务变革的进程,并有效地提升区域健康生态的实现价值。

“先人一步”赢全局

所谓“融合”,就是医共体总分院之间的融合和医患友好与医共体建设的融合,前者包括机构、体制、机制的融合,后者包括但不限于文化和职业生态建设的融合。

理论研究为其后的一系列“组合拳”准备了充分的条件。临平五院医共体先后完成了《县乡村三级垂直管理体制的探索》《基层医院改进服务路径研究》《基层医院医患友好度评价体系研究》等课题。

理论研究促进和夯实了创新实践的基础。没有理论指导,实践的紧迫性看不到,方法的创新性找不到,很难跳出几十年传统制度的羁绊,很难克服舒适的路径依赖。

光有高度的认识,没有行为的接驳,缺乏落地的具体方法,理论还只是华丽的辞藻而已。实践不光体现理论,还在实践中检验校正理论。而二者的有机结合和互相促进,成全了该院医共体建

设“深度融合”高质量发展的优秀成果,如“十二个优秀元素”“六个要素”“四个关键词”等。

临平五院始终认真学习上级关于医共体建设的指导思想和清单要求,上级规定动作必须高质量完成,自创动作必须见实效,从而体现出该院医共体建设鲜明的时代亮色和基层特色,获得上级和同行赞誉。

如临平五院医共体在实现上级要求的人财物、工作部署和绩效考核统一的基础上,细化管理“七统一”:规章制度、技术规范、质量管理、信息系统、采购配送、后勤服务、药品目录,为总分院之间的“深度融合”铺平了道路,准备了舆论,使融合以及展现新的基层医院服务模式水到渠成、顺理成章。

在国家关于公立医院发展的核心要点中,该院集中精力财力,在“医疗质量提升行动”“患者体验提升行动”上狠下功夫,把国家对公立医院的要求和医共体建